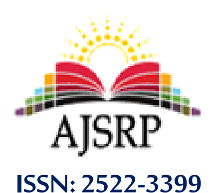




Journal of Educational and Psychological Sciences
Volume (4), Issue (31): 30 Aug 2020
P: 24 - 42



ISSN: 2522-3399

مجلة العلوم التربوية والنفسية
المجلد (4)، العدد (31): 30 أغسطس 2020 م
ص: 24 - 42

The Role of Effective School Administration in Increasing the Pupils Achievement at Ajloun Government School from Teacher Perspectives

Saddam Hanna Rezqullah Jadullah

Ministry of Education || Jordan

Abstract: This study aimed to increase the pupils achievement at Ajloun Government school from teacher perspectives by activating the school administration the study sample consists of(267) male teacher and female teachers. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was used as a tool for data collection; it consisted of (24) paragraphs. The result showed that The role of Effective school administration in increasing the pupils achievement was high with(3.92) score also the result showed there is significant differences refers to years of experiences in favor of (more than 10 years) and there is no significant differences refers to school educational stage. According to the result there is asset of recommendation that is the school administration should strive to develop and renew in its work.

Keywords: Effective school administration, school principal, school achievement.

دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين

صدام حنا رزق الله جاد الله

وزارة التربية والتعليم || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين من خلال تفعيل الإدارة المدرسية، تكون مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة عجلون، وتكونت عينة الدراسة من (267) معلما ومعلمة، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من (24) فقرة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.92 من 5)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة التدريسية الأطول (أكثر من 10 سنوات). وقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات من أهمها على الإدارة المدرسية أن تسعى للتطور والتجديد في عملها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية الفاعلة، مدير المدرسة، التحصيل الدراسي.

المقدمة

تعتبر المدرسة الميدان الفعلي الذي تتجمع فيه كل جهود العاملين في مجال التعليم، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فأن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في اداء رسالتها بصورة فعالة ومرجوة، فنجاح الإدارة المدرسية أو فشلها يعتمد على نوعية سلوك المدير القيادي الذي يعتبر من اكثر العوامل تأثيرا على الإنجاز التنظيمي للمدرسة وعلى أداء المعلمين الذي ينعكس بدوره على اداء الطلبة.

وتتوقف قدرة المدرسة في أداء رسالتها على جودة الإدارة المدرسية فمن من خلالها يتم السيطرة على عملية التعليم والتعلم، وتنظيمها، وتوجيهها، وتقويمها. ومن خلال الإدارة المدرسية الفاعلة، يتم إعادة النظر والتفكير بصورة أساسية، وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي تتناسب مع متطلبات عصر السرعة، والثورة، والتكنولوجي (آل ناجي، 2005).

ويعد مدير المدرسة مسؤولاً هاماً في سير العملية التربوية في مدرسته، إذ أن الكثير من البرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تنبع من مقدرته على قيادة الموارد البشرية والمادية، وإغنائها بالمعلومات، واستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها، كما أنه يوفّر من خلال ممارسته وتفاعله مع البدائل المطروحة فرصاً لتقييم ما يحدث في المدرسة(الطويل، 2006).

لم يعد دور مدير المدرسة مقتصرا على تسيير شؤون المدرسة المختلفة، بل عليه الأخذ بعين الاعتبار العملية التربوية وتطورها من مختلف الجوانب. ومن المفاهيم الحديثة لأدوار مدير المدرسة قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية في مدرسته إلى أقصى درجات الجودة والفاعلية والكفاءة وعليه تقديم التسهيلات المختلفة للعاملين وتوفير الدورات والأنشطة، واطلاعهم على كل ما هو جديد من متغيرات في ظل التغيرات المتسارعة في هذا القرن(السعود، 2007).

إن نجاح مدير المدرسة في مهمته يعتمد على النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته للمدرسة وعلى نموه المهني المستمر، ووعيه بخطورة المهمة الملقاة على عاتقه، وميله للتجديد، والتطوير، والإبداع في مجال العمل(الدويك وآخرون، 2001). وللقيادة المدرسية دور بارز في زيادة فاعلية المدرسة في جوانب عدة تتمثل في أداء التلاميذ للاختبارات المدرسية، فضلا عن المناخ التنظيمي للمدرسة، ونوعية العلاقة بين العاملين فيها وامتلاكها للكفايات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم المدرسي(البرعمي وطناش، 2008).

إن الاهتمام بالجوانب الأكاديمية هو ما يميز المدارس الفعالة عن المدارس غير الفعالة. فالإدارة المدرسية الفاعلة هي إدارة هادفة وموضوعية في قراراتها، وإيجابية في حل مشكلاتها. ويعد الأداء الفعال من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين؛ لما لها من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين، وعلى فاعليتهم وقد تعددت صور الأداء الفعال، ومن هذه الصور: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها؛ ولهذا فإن موضوع فاعلية أداء مديري المدارس من الموضوعات ذات الأهمية لتعرف قدرة مدير المدرسة على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات التربوية، التي يعملون فيها، حيث تشمل الفاعلية جوانب عدة تّتم في المدرسة من نشاطات، وعمليات إدارية، تنعكس على العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة، وعلى المجتمع المحلي والمجتمع المدرسي معا (العمرات، 2010).

مشكلة الدراسة

تأتي أهمية الإدارة المدرسية من أهمية الوظائف التي تؤديها داخل المؤسسة التعليمية، وكل عملية تربوية لاتصل إلى غايتها إلا عن طريق إدارة مدرسية جيدة، تستطيع استغلال الطاقات لتهيئة البيئة الدراسية، وبفضل التطور الذي حدث في المجال التربوي أصبح التلميذ محور العملية التربوية، وكذلك اصبح عمل الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ، وحول تحقيق الأهداف التربوية ومساعدة التلميذ على النمو في النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية وتلبية ميوله واستعداداته الملائمة لقدراته.

ومن خلال عمل الباحث في مجال التعليم وضح للباحث أن الأنماط الإدارية المتبعة تركز على التحصيل الأكاديمي وحفظ وتلقين المواد الدراسية، وتهمل إلى حدٍ كبير الأنشطة التي تساعد التلاميذ على النمو وخاصةً التلاميذ ذوي التحصيل الأكاديمي المنخفض في تلبية ميولهم وإشباع حاجاتهم واستعداداتهم وقد أظهرت بعض الدراسات أن درجة قيام بعض المديرين لم تكن بالمستوى المطلوب مثل دراسة الصرايرةه وأبوحميد(2016) ودراسة يعقوب(2014) وأظهرت نتائج دراسة العمرات أن درجة تأثير الإدارة المدرسية على تحصيل الطلبة جاء بدرجة متوسطة.

أسئلة الدراسة:

1- ما دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($0.05\geq\alpha$) تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسي، ثانوي)؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($0.05\geq\alpha$) تعزى لمتغير الخبرة التدريسية (قصيرة، متوسطة، طويلة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية ومن خلال الإجابة عن أسئلتها التعرف إلى:

- دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين.
- أثر متغير المرحلة التعليمية للمدرسة في دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين.
- أثر متغير سنوات الخبرة في دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

1- أهمية الإدارة المدرسية الفاعلة في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وتأثيرها الإيجابي على جميع مكوناتها (العاملين، المعلمين، الطلاب).

2- قد يستفيد من هذه الدراسة مديرو المدارس ونوابهم والإداريون والمعلمون وكل العاملين بالمدرسة.

3- قد يستفيد من هذه الدراسة أقسام الادارات التربوية بوزارة التربية والتعليم والمتابعون لتقويم عمل الإدارة المدرسية وأقسام الادارات المدرسية بمديريات التربية في المحافظات.

4- يستفيد من هذه الدراسة الباحثون والدارسون والمهتمون بالإدارة المدرسية وتوجيه الجهود من أجل إجراء المزيد من الدراسات لتطوير الإدارة المدرسية وتفعيلها في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة الحالية في الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة الحالية على تعرف دورالإدارة المدرسية الفاعلة من متابعة للمعلمين والطلاب وتوجيههم والإشراف عليهم والتواصل مع أولياء الأمور وأثر ذلك في زيادة تحصيل الطلبة من وجهة نظر المعلمين.
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة عجلون.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الحكومية في محافظة عجلون.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2019 – 2020م.

مصطلحات الدراسة

- **مدير المدرسة:** " قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في اجواء من الارتياح"(عبدو،2000: 98).
  - ويعرف الباحث مدير المدرسة إجرائيا بأنه: الشخص المعين رسميا من قبل وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير ليكون مسؤولا مباشرا عن جميع جوانب العمل في المدرسة وعلى توفير الإمكانات والظروف المناسبة للعملية التعلمية التعليمية.
- **الإدارة المدرسية:** هي الإدارة التي يمكن من خلالها مواجهة احتياجات الحاضر، والاستجابة للتطوير والتجديد لإعداد الناشئة لمواجهة متطلبات المستقبل من خلال ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتوجيه وتقويم واتخاذ قرارات على مجموعة العمل من المعلمين والعاملين الأخرين في المدرسة، واستغلال كافة الإمكانات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة(حسين، 2012، 15).
  - ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها ما يقوم به مدير المدرسة ونائبه، وكل العاملين بالمدرسة من جهد في وضع الخطط والتخطيط وفي وضع الأهداف، والتنفيذ والمراقبة والتقويم والطرق المتبعة في تنفيذ المنهاج، وتقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- الإدارة المدرسية الفاعلة: "هي المدرسة التي تضمن تحصيلاً عالياً لطلبتها، وقادرة على التجديد الذاتي وحل مشكلاتها الداخلية، وتبحث عن تطوير مهارات الدراسة الذاتية لدى أفرادها"(دياب، 2007، 3).
  - ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: الممارسات التي تقوم بها أعضاء الهيئة الإدارية في مدارس محافظة عجلون الحكومية بهدف زيادة تحصيل الطلبة.
- **التحصيل الدراسي:** عرفه علام بأنه" مدى استيعاب التلاميذ لما تعلموه من خبرات معينة في مادة دراسية مقررة وتقاس بالدرجات التي يحصل عليها التلميذ في الاختبارات التحصيلية"(علام، 2000، 12).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا- الإطار النظري:

الإدارة المدرسية: تعرف الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقق أهداف المدرسة جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه(مصطفى، 2002: 38).

كما تعرف بأنها "جميع الجهود والأنشطة التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، أخلاقياً، وجدانياً.....وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه"(دياب، 2001: 99).

يعتبر مدير المدرسة من أهم عناصر وأشخاص العملية التعليمية بل إنه ركيزة العملية التعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الأولى، بل كاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع، ويرى بعض التربويين أن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين وبين الموجهين، والمعلمين وهو دائماً في المركز الرئيسي للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها(عابدين، 2001، 89).

خصائص الإدارة المدرسية الفعالة:

تتسم الإدارة الناجحة بمجموعة من الخصائص والسمات منها أن تكون هادفة غير عشوائية، وموضوعية في قراراتها بحيث تمارس عملها معتمدة على التخطيط بعيد المدى. بالإضافة إلى أن تكون إدارة إيجابية في حل المشكلات ومواجهتها، وتسيير العمل وتوجيهه في جو يسوده المحبة والتعاون بين أفراد المؤسسة التعليمية أي أن تكون إدارة إنسانية تتصف بالمرونة بشرط تحقيق التوازن بين أهدافها، وحاجات التجمع وتساير الاتجاهات التربوية والتعليمية(حسان والعجمي، 2013: 114).بالإضافة إلى أن تكون إدارة جماعية بعيدة عن الاستبداد والتسلط، تتبع نظام الشورى وتسعى لتحقيق المصلحة العامة وتؤمن بالعمل بروح الفريق، كما لابد أن تكون إدارة تتابع التطورات التربوية الحديثة وتسعى للتحول للإدارة التكنولوجية أي أن تمتلك مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تبطق في مواجهة المعوقات بغية حلها في ميدان الإدارة (عايش، 2009: 57).

خصائص(سمات) المدير المبدع:

ومن أهم خصائص(سمات)المديرين المبدعين ما يأتي:

1- النضوج العلمي بما يتناسب مع نوع المرحلة (أساسية – ثانوية) بحيث يستطيع قيادة المدرسة وتوجيها والإشراف عليها، والنضوج المهني الذي يعتمد على بصيرة تربوية وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه، والنضوج القومي الذي يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته. والمدير الفاعل الذي يتحلى بالتجديد والابتكار والتطوير للأوضاع المألوفة إذا كانت بحاجة إلى تطوير، ويتمتع بعقلية منظمة وبأسلوب علمي في التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور ودقة كاملة في وزن الأشخاص والمجهودات وعدالة في توزيع الخدمات وتغليب المصلحة العامة مع الإيمان بالنزعة الإنسانية(ابو خطاب، 2008).

2- الخصائص الشخصية والدافعية: تكمن في الميل إلى المخاطرة، وتقبل الغموض، وعدم التفكير في بذل الجهد بقدر التفكير بتحقيق النتيجة، وتحليل احتمالات النجاح بدقة، والتمتع بشخصية مبادرة، والالتزام الشخصي القوي تجاه المدرسة، وامتلاك ضبط وتحكم داخليين، والاهتمام بالآخرين وآرائهم، والتمتع بالثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والتحمس لأفكاره وتنفيذها في الواقع، والانفتاح على الخبرات الجديدة، (يونس، 2000).

3- الخصائص المعرفية: وتتمثل في حب القراءة والاطلاع، والميل إلى البحث والتحقيق، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة، والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة، وتنويع الاهتمامات والهوايات(مصطفى، 2001).

مما سبق نستنتج أن مدير المدرسة الفاعل هو جوهر المدرسة الفاعلة إذ انه من أهم المدخلات الأساسية في تفعيل دور المدرسة الفاعلة، فتقع على عاتقه أعباء ومهمات قيادة المدرسة والنجاح في تحقيق أهدافها، حيث دوره لا يقل عن دور المعلم الذي يعتبر أحد أهم أقطاب العملية التربوية باعتبار أن المعلم من أكثر المدخلات أهمية وتأثيراً في سلوك طلابه فلا يكتمل دور المعلم وفاعليته إلا بدور المدير الفاعل.

أهداف الإدارة المدرسية:

هناك تصنيفات كثيرة لأهداف الإدارة المدرسية ومن أشهر هذه التصنيفات، ذلك التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربعة أقسام هي (البوهي، 2001، 36):

1- الأهداف التربوية والثقافية: وتكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات.
2- الأهداف الاجتماعية: تهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه اتجاه أسرته ووطنه وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع.
3- الأهداف الدينية: تؤكد على فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً وغرس القيم والأخلاق الفاصلة في نفوس التلاميذ وتنقية أفهامهم من الشوائب الدخيلة.
4- الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقدمه وغرس حب العمل وتقديره وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه وتنمية ثقافة الإنتاج.

وترى العابد (2016) أن أهداف الإدارة المدرسية تتمثل فيما يلي:

1- توطيد علاقة المدرسة بالمجتمع: لا تستطيع المدرسة أن تعيش بمعزل عما يدور حولها، بل أن كثيرا من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة، وقد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة.
2- تطوير المناهج: ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يعنى أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها مع التلاميذ، وتطوير محتوى ما تعلمه لهم، وتفرض هذه المهام على المدرسة ضرورة ملاحقتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة، وطرائق وأساليب مبتكرة، ولاشك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوى وطرق التدريس والتقويم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشؤون العملية التربوية.
3- شؤون العاملين: يعتبر مجال شؤون العاملين من أهم ميادين عمل الإدارة المدرسية، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم، وتوزيعهم على مجالات العمل المختلفة والإشراف عليهم، وتقويمهم، وتوفير النمو المهني لهم، وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها.

4- المبنى والتجهيزات المدرسية: من الميادين الهامة للإدارة المدرسية عملية الإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانته، وتوفير جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية:

نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي الذي يشهده العالم تغيرت المنهجية الإدارية لتتوافق مع الواقع التكنولوجي والمعرفي والمعلوماتي الجديد، فظهرت اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية منها:

1- الإدارة الاستراتيجية: تعتبر الإدارة الاستراتيجية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والتي نالت اهتمام واسعا من قبل التربويين. ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها" عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداة المنشأة من خلال التنفيذ المناسب والتقويم المستمر للاستراتيجية الموضوعة، وهي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة"(فودة، 2006).

2- إدارة الأداء: هي أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة المدرسية يتعلق بكيفية إدارة المدرسة للعاملين فيها، ويعتمد على الاتصال المباشر بين المدير والموظف ويهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها، ويمكن تعريفها بشكل عام بأنها" الجودة الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها"(تيشوري، 2006).

3- إدارة المعرفة: يعتبر أسلوب إدارة المعرفة من الأساليب الحديثة في علم الإدارة والذي ظهر نتيجة للتحديات التي تواجه الإدارة، وتتكون إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية من مجموعة من العناصر مثل المحتوى وتشمل المعلومات التي تسعى لتطوير الإدارة المدرسية واستخدام التكنولوجيا مثل استخدام الحاسب الآلي والانترنت وغيرها، والأفراد من معلمين وإداريين وتلاميذ ومن العمليات التي تمثل الإجراءات التي تحتاج الى تحديث وتطوير، وتعرف إدارة المعرفة بأنها "الأساليب والطرق والمناهج الإدارية المبتكرة التي تستخدم لتحقيق مزيج متدفق من الخبرة والقيم والمعرفة المنهجية والرؤى الخبيرة التي توفر إطار عمل لتقييم وتضمين الخبرات والمعلومات الجديدة(عامر، 2007).

4- الإدارة الإلكترونية: وهي أسلوب من الأساليب الحديثة في الإدارة المدرسية ظهر نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل في الاتصالات وتقنية المعلومات، ويقوم على استخدام التقنية الحديثة في تحويل المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية بهدف تحسين أداء الإدارة المدرسية وتوفير المعلومات وتبادلها في أقصر وقت وأقل جهد ممكن، وبذلك تلعب دورا أساسيا في حل المشكلات واتخاذ القرارات ورسم السياسات التعليمية(ياسين، 2005).

5- الإدارة البارعة: تصف القيادة البارعة قابلية القائد على توزيع مهامه وموارده ووقته بين كل من أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار بمهارة متساوية وبشكل متوازن لغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل . أن تعقيد أنشطة الإبداع يجب أن يقابله مدخل قيادي يتسم بالتعقيد أيضا، ولهذا فأن نظرية قيادة الإبداع تتطلب التفاعل بين نوعين من سلوكيات القيادة المكملة لبعضها بعض وهما سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المنغلقة(رشيد ومزهر، 2017).

6- الإدارة القائمة على العلاقات الإنسانية: للعلاقات الإنسانية في المدرسة أثراً كبيراً في الأداء التربوي للعاملين فيها، فهي تحقق التماسك بين الهيئة الإدارية والمعلمين والطلاب داخل المدرسة، وتمتين الصلات الودية، والتفاهم العادل، والتعاون الوثيق، والثقة المتبادلة بينهم. وترفع الوعي فيما بينهم، بأهمية الدور التربوي الذي يقومون به، وإشعارهم بمسؤولياتهم الاجتماعية والتربوية بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية بينهم، بما يوفّر الجو النفسي لصالح العمل، وزيادة كفاءاتهم الإنتاجية، واستغلال إمكاناتهم الفردية والجماعية(حلاوة، 2012).

7- الإدارة المتمركزة حول الإصلاح: وتعرف بأنها" مدخل شامل لإصلاح التعليم ينظر إلى المدرسة باعتبارها الوحدة الأساسية التي يتم فيها التغيير والتطوير، وهو الميدان الذي يتفاعل فيه كل المدخلات بناء على خطة شاملة لتحسين وإصلاح المدرسة، بحيث تآزر بين كل المدخلات فيتعاظم تأثيرها في إحداث التغيير المنشود الذي يمكن ملاحظاته وقياس تأثيره"(الخولاني، 2013، 304).

يرى الباحث أن جميع الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية تتمركز حول تغير النظرة التقليدية للإدارة وأهدافها وواجباتها، بحيث تتمركز هذه الاتجاهات حول جميع جوانب العملية التعليمية بما فيها الهيئة الإدارية الهيئة التدريسية والطلاب والبيئة المدرسية، وضرورة مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث تحقق الإدارة المدرسية الأهداف التربوية المنشودة، وتصبح إدارة فاعلة يمكن قياسها وملاحظتها على جميع مدخلات العملية التعليمية بما في ذلك التحصيل الأكاديمي للطلاب.

يرى الباحث أن جميع الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية تتمركز حول تغير النظرة التقليدية للإدارة وأهدافها وواجباتها، بحيث تتمركز هذه الاتجاهات حول جميع جوانب العملية التعليمية بما فيها الهيئة الإدارية الهيئة التدريسية والطلاب والبيئة المدرسية، وضرورة مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث تحقق الإدارة المدرسية الأهداف التربوية المنشودة، وتصبح إدارة فاعلة يمكن قياسها وملاحظتها على جميع مدخلات العملية التعليمية بما في ذلك التحصيل الأكاديمي للطلاب .

تؤكد جميع المداخل السابقة أن مدير المدرسة يمكن أن يحدث تغيرا إيجابيا في مدرسته عن طريق تنمية قدرات العاملين معه وتنمية روح التعاون فيما بينهم، وأكدت جميع المداخل أن للقيادة المدرسية دور بارز في زيادة فاعلية المدرسة في جوانب عدة ومنها أداء التلاميذ للاختبارات المدرسية، ويتضح للباحث من خلال هذه المداخل أن أهم ما يميز المدارس الفاعلة عن المدارس الغير فاعلة هو الاهتمام بالجانب الأكاديمي وأن تكون هادفة وموضوعية في قراراتها وإيجابية في حل المشكلات التي تواجهها.

التحصيل الدراسي:

يعد التحصيل الدراسي معيارا أساسيا لمدخلات العملية التعليمية التعلمية وعملياتها، ويتم بموجبه التعرف على مقدار تقدم التلاميذ دراسيا، ويسهم في تحديد مسار الطموح الوظيفي للتلميذ مستقبلا.

يهتم المختصون في ميدان التربية وعلم النفس بالتحصيل الدراسي لما له من أهمية في حياة التلاميذ الدراسية، فهو ناتج عما يحدث في المؤسسة التعليمية من عمليات تعلم متنوعة ومتعددة لمهارات ومعارف وعلوم مختلفة تدل على نشاطه العقلي المعرفي، فالتحصيل يعني أن يحقق الفرد لنفسه في جميع مراحل حياته المتدرجة والمتسلسلة منذ الطفولة وحتى المراحل المتقدمة من عمره أعلى مستوى من العلم أو المعرفة، فمن خلاله يستطيع الانتقال من المرحلة الحاضرة إلى المرحلة التي تليها، والاستمرار في الحصول على العلم والمعرفة. والتحصيل الدراسي لا يكون نتاج عامل واحد فحسب إنما هو مرهون بجملة من العوامل الأخرى التي تؤثر فيه اعتمادا على مختلف النتائج التي أسفرت عنها البحوث في هذا المجال(العابد، 2016).

يعد التعلم عملية باطنية وغير مرئية تهدف إلى إحداث تغيير سلوكي، وإدراكي، وعاطفي واجتماعي لدى التلميذ ويحدث نتيجة تغيرات في البناء الإدراكي للتلميذ لا يمكن قياسها إلا من خلال التحصيل، وتبرز أهمية التحصيل الدراسي بأنه يقيس مقدار ما يحققه المتعلم من الأهداف السلوكية، والوجدانية، فكلما كان هذا التحصيل مؤثرا في المردود التنموي الشامل عند التلاميذ، كانت فعاليته ايجابية وأهميته التربوية في سلوك التلميذ نحو الأفضل، ومساعدتهم على التفاعل مع بيئتهم (إسماعيلي، 2011: 7).

العوامل المؤثرة على التحصيل الدراسي:

هنالك عوامل كثيرة تؤثر على عملية التحصيل الدراسي سلباً أو إيجاباً، ونجد الاهتمام دائماً على العوامل التي تؤثر إيجاباً على التحصيل الدراسي، فالأسرة الواعية هي التي تدرك أهمية التحصيل وتسعى إلى توفير كافة السبل لتحقيقه، من توفير مناخ هادئ ومتابعة ومراقبة عمل أبنائهم، واثارة دوافعهم للإنجاز، وتجنبهم المشاكل والأزمات، بالإضافة للاهتمام بالصحة الجسمية للطالب وتدعيمهم بالحوافز والمكافآت والتعزيزات للأداء الجيد وتلعب الإدارة المدرسية أو النمط المتبع في إدارة المدرسة دورا مهما في تأثيرها على التحصيل الدراسي للطلبة بتوفير بيئة مدرسية جيدة كالمباني المعدة والمجهزة بمعامل ووسائل، وأماكن لممارسة الأنشطة، ومعلم ذو شخصية كفء متمكن من مادته، مُعد إعداداً جيداً لممارسة مهنته، وينوع من أساليبه ووسائل إيضاحه، ويسعى لتنمية علاقات طيبة مع طلابه، ويحسن التعامل معهم ويراعي فروقهم الفردية ويلبي احتياجاتهم وميولهم(حلاوة، 2012).

ثانياً- الدراسات السابقة:

أ- دراسات بالعربية:

- هدفت دراسة عبد الله (2017) إلى التعرف على فاعلية الإشراف التربوي في تطوير العملية التربوية بمدارس ومراكز التربية الخاصة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة الدراسة تم اختيار عينة عشوائية قوامها(50) معلما أظهرت النتائج إلى أن فاعلية الإشراف التربوي في تحسين الجانب المهني للمعلمين وتحسين المنهج الدراسي وتحسين الإدارة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة بينما جاءت درجة فاعليتها في تحسين البيئة التعليمية بدرجة ضعيفة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات(نوع المدرسة، والمؤهل العلمي) .
- هدفت دراسة حشايكة (2016) إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تكونت عينة الدراسة من (375) معلما ومعلمة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وأظهرت النتائج إلى أن درجة توفير الإدارة المدرسية لبيئة آمنة جاءت بدرجة كبيرة بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وجنس المدرسة وموقعها ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والمديرية وعدد طلبة المدارس.
- هدفت دراسة (الصرايره، وابو حميد، 2016) إلى تقصي دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس استخدم الباحث المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة على عينة من مساعدي مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة المزار الجنوبي بلغ عددهم (74)، وقد كشفت الدراسة عن النتائج الآتية: أن دور الإدارة المدرسية في نشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي كان متوسطا على المستوى الكلي، وفي جميع المجالات، وبينت النتائج عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≤ 0.05) تعزى لمتغير الجنس على المستوى الكلي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≥ 0.05) تعزى لمتغير التخصص على المستوى الكلي، في جميع المجالات باستثناء مجال مدير المدرسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ إذ وجد فيه فرق لصالح التخصصات الإنسانية.

- هدفت دراسة العابد (2016) التعرف على تأثير التعاون بين الإدارة المدرسية على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية، وذلك عن طريق استعمال أداة الاستمارة الموجهة لتلاميذ المرحلة الثانوية، وبعد إتباع الخطوات البحثية وتفريغ البيانات واستقرائها تم التوصل إلى أثر مساهمة الإشراف الجيد للمدير ونائبه على أوجه النشاط التعليمي والتربوي في تحسين البيئة التي يجري فيها تدريس التلاميذ، وهذا ما من شأنه ينعكس بالإيجاب على مستوى التحصيل الدراسي. وكشفت أيضا مساهمة التأطير الجيد للتلاميذ من طرف مستشار التربية ومن معه من مساعدين بشكل أساسي في حفظ النظام والانضباط داخل المؤسسة الثانوية وفيما يتعلق بالإرشاد النفسي والتربوي الذي يقوم به مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي، تبين أن له دور هام في مساعدة التلاميذ على التكيف مع النشاط التعليمي والتربوي وهو ما يؤثر على التحصيل الدراسي.
- هدفت دراسة يعقوب (2014) إلى تعرف مدى تطبيق مديرو ومديرات مدارس الأساس مهام الوظائف الإدارية المنوطة بهم (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) بولاية غرب دارفور. وأظهرت النتائج أن مديرو ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور يطبقون مهام الوظائف الإدارية المنوطة بهم بدرجة متوسطة وتوجد عوامل موضوعية تتمثل في (تنظيم أعمال الامتحانات، متابعة المناوبة اليومية، تنفيذ الشؤون الإدارية، معالجة غياب التلاميذ) تؤثر في أساليب مديري و مديرات مدارس الأساس في تطبيق مهامهم الوظيفية بدرجة كبيرة بالإضافة إلى وجود معوقات تتمثل في (تحليل أسباب القصور في العمل المدرسي، إجراء مداولات توجيهية، تقديم الحوافز، تنمية الخبرات) تحول دون تطبيق مديري و مديرات مدارس الأساس لمهامهم الوظيفية ويتم ذلك بدرجة كبيرة وأن مستوى إلمام مديري ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور للأُمور الإدارية داخل مدارسهم يتسم بالضعف بدرجة كبيرة.
- هدفت دراسة العمرات (2010) إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من (50) فقرة وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (236) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الحكومية في تربية وقد بينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلم ين كانت عالية بوجه عام، كما أشارت النتائج إلى أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة، كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة، عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من(5) سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة دبلوم فأكثر، ومجالات: توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح الإناث من حملة بكالوريوس فاقل.

ب- دراسات بالإنجليزية:

- قامت بوبيرا (Bobbera, 2013) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر برنامج تطوير مهني لمديري المدارس على مقدرتهم على إدارة التكنولوجيا في المدارس، اشتملت على 14 مدير مدرسة اشتركوا في برنامج تأهيلي عن دمج التكنولوجيا في

المنهاج، وفي الممارسات الإدارية في منطقة غرب فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ تم تقسيم المشاركين في الدراسة إلى مجموعتين: ضابطة وتجريبية بالطريقة العشوائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لبرامج التطوير المهني لمديري المدارس على مقدرتهم على إدارة التكنولوجيا داخل المدرسة.

- وفي دراسة لتشانغ (Chang, 2012) عن فاعلية الإدارة المدرسية، ومدى توافر الثقافة التكنولوجية لدى المعلمين وفاعلية التدريس، استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بتوزيع استبانة على(1000) معلم تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس تايوان الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن القيادة التكنولوجية لدى مدير المدرسة تحسّن من ثقافة المعلمين التكنولوجية وتشجعهم بشكل مباشر على دمج التكنولوجيا في تدريسهم.
- هدفت دراسة ريكس هاوس(Rex House, 2002) إلى تعرف الخصائص التي تميز الإدارة الفعالة وكذلك التعرف على أهم ما يميز المدير الفعال وقام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع (120) مديرا لمدة عام واستخدم المنهج الوصفي، أظهرت النتائج أن خصائص المديرين المتميزين تأتي مرتبة على النحو التالي: الرؤية الاستراتيجية للمدير، توجيه الأهداف بوضوح، الانضباط الذاتي، القدرة على الاتصال، اليقظة. كما أنه الإدارة الاستراتيجية تسهم في التوحد في الأهداف التي توجه السلوك لدى العاملين في المدرسة بذلك يتم ايجاد عقل جماعي يحدد معايير سلوكية معينة للأفراد وهي صورة لما يمكن أن تكون عليه في المستقبل.
- وهدفت دراسة دارش(Daresh, 2001) إلى التعرف على الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية وكيفية تحقيق الاستغلال للبيئة المدرسية في ضوء الامكانيات المادية المتاحة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث وصفت الدراسة نشاطات مديري المدارس وحللت كفاءاتهم وانطلقت من الواقع الميداني، وأظهرت النتائج أن تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس، يستغل مديرو المدارس الإمكانيات المتاحة بدرجة متوسطة، ونقص في كفاءة المرشحين لشغل الوظائف القيادية، واوصت الدراسة بضرورة عقد الدورات التدريبية التي تساعد المديرين على رفع كفاءاتهم بما يساهم في تطوير الإدارة المدرسية.

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، قام الباحث ببيان أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وأهدافها، ومنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها. بالإضافة الى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأبرز ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

- تنوعت الدراسات السابقة والتي تناولت الإدارة المدرسية من عدة اتجاهات ففي دراسة عبد الله (2017) والتي هدفت تعرف على فاعلية الإشراف التربوي في تطوير العملية التربوية، ودراسة الصرايره وأبو حميد (2016) التي هدفت إلى تقصي دور الإدارة في نشر التكنولوجيا وفي نفس السياق جاءت دراسة تشانغ(2012) للكشف عن أثر القيادة التكنولوجية في تحسين ثقافة المعلمين بينما هدفت دراسة العابد (2016) إلى تعرف تأثير التعاون بين الإدارة المدرسية على التحصيل الدراسي وهدفت دراسة يعقوب (2014) ودراسة دارش(2001) إلى تعرف مدى تطبيق مديرو ومديرات المدارس للوظائف المنوطة بهم بالإضافة إلى دراسة العمرات (2010) لمعرفة درجة فاعلية أداء مديري المدارس وأخيرا دراسة ريكس هاوس(2002) والتي هدفت إلى تعرف خصائص الإدارة الفعالة.
- أما الدراسة الحالية فقد هدفت تعرف دور الإدارة المدرسية الفاعلة وأثر ذلك في زيادة تحصيل الطلبة من وجهة نظر المعلمين.

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ما عدا دراسة بوبيرا (2013) التي استخدمت المنهج شبه التجريبي.

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وإعداد أسئلتها، وكيفية تطوير أداة الدراسة واختيار عينتها، وتحديد أهم النقاط التي تناولها الإطار النظري، وفي الإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في تنفيذ الدراسة منهج البحث الوصفي Descriptive Research نمط الدرسات المسحية Survey Studies الذي يركز على وصف الظواهر أو الحقائق العلمية أو المهنية الموجودة فعلاً، والوصول إلى تعميمات خاصة بالوصف والتقويم وتحديد الأسباب والعلاقات بين أسباب حدوث هذه الظواهر ونتائجها، وفي ضوء متغيري الدراسة (المرحلة التعليمية للمدرسة، والخبرة التدريسية) ومستوياتهما يكون تصميم الدراسة العاملي (2*3) .

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم محافظة عجلون في العام الدراسي 2019-2020، حيث بلغ عدد المدارس المختارة (120) مدرسة، وبلغ عدد المعلمين (2236) معلما ومعلمة، منهم (1297) معلمة و (939) معلم.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (567) معلما ومعلمة، منهم (297) معلمة، و(270) معلما، وقد تم اختيار المدارس عشوائيا من مدارس الذكور والإناث حيث بلغ عدد المدارس في العينة (108)، منها (66) مدارس أساسية، و(42) ثانوية، التابعة لمديرية تربية وتعليم محافظة عجلون وذلك باختيار المدرسة كوحدة اختيار (عينة عنقودية Cluster sample. قام الباحث بتوزيع (567) استبانة على معلمي المدارس في محافظة عجلون، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدارسة تبعا لمتغيرات الدراسة.

جدول 1 توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية(ن=567)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية للمدرسة	أساسي	66	89.6
	ثانوي	42	10.4
	المجموع	108	100.0
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	180	17.2
	من 6- 10سنوات	220	67.9
	أكثر من 10 سنوات	167	14.9
	المجموع	567	100.0

أداة الدراسة

لجمع بيانات الدراسة ومن ثم الإجابة عن اسئلتها، تم استخدام أداة الدراسة استبانة "دور الإدارة المدرسية في تحصيل الطلبة" حيث قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة وتطويرها ليشمل الأدوار الواجب القيام بها من قبل الإدارة المدرسية لزيادة تحصيل الطلبة حيث تم إعداده على مراحل وخطوات هي كالآتي:

1- مراجعة الأدب النظري المتعلق الإدارة المدرسية الفاعلة والتحصيل الدراسي للطلبة، والاستعانة بالأدبيات والبحوث والدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة مثل دراسة عبد الله (2017) ودراسة العمرات (2010) ودراسة يعقوب (2014) للوقوف على دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة من وجهة نظر المعلمين.

- اقتراح قائمة أولية مكونة من (30) فقرة، ومن خلال ملاحظات مجموعة التحكيم تم حذف ودمج بعض الفقرات، ليصبح عدد فقرات المقياس النهائي (24) فقرة.

صدق الأداة:

تم الاعتماد على الصدق الظاهري Face Validity وصدق المحتوى (المضمون) Content Validity في تقدير صدق المقياس وذلك من خلال عرضه على مجموعة تحكيم مكونة من (11) محكماً متخصصاً من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية وذلك لتقدير مدى شمولية المقياس لمحتواه وصلاحيته علمياً ولغوياً لقياس مستوى استخدام عينة الدراسة (معلمي المدارس الحكومية).

ثبات الأداة:

ولإيجاد الثباتReliability المقياس، تم استخراج معامل ثبات الاتساق الداخلي للمقياس وذلك بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلماً ومعلمةً لمرة واحده، ثم تم تطبيق المعادلة على جميع فقرات الاستبانة وقد بلغ معامل ثبات المقياس (0.76)، كما تم استخراج معامل الثبات جوتمان Guttman حيث بلغ معامل الثبات (0.92)، واعتبرت هذه القيم ملاءمة لغايات الدراسة.

الاستبانة المستخدمة في الأداة لتقدير استجابات عينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة من قبل الباحث وذلك بعد الرجوع للعديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة حشايكة (2016) ودراسة العمرات (2010) ودراسة يعقوب (2014). حيث تكونت الاستبانة من (24) فقرة مدرجة بتدريج ليكرت الخماسي بدءا من (درجة كبيرة جدا، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جدا) وتم إعطاءها الأوزان الآتية مقابل كل تدريج (1,2,3,4,5) وتم اعتماد (تعديل) المقياس لتحديد مستوى الممارسة: (منخفض، متوسط، ومرتفع) لدى أفراد عينة الدراسة، وهو: من (1.00-2.33) مستوى ممارسة منخفض، ومن (2.34-3.67) مستوى ممارسة متوسط، ومن (3.68 -5.00) مستوى ممارسة مرتفع . وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

1- الحد الأعلى للمقياس (5) – الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

2- (5-1) /3 = 1.33 (طول الفئة)

3- ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

المعالجة الإحصائية:

ولأغراض المعالجة الإحصائية، ومن ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة الثلاثة، تم إدخال البيانات على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها. وللإجابة عن السؤال الأول تم استخدام الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على استبانة دور الإدارة المدرسية الفاعلة في تحصيل الطلبة لكل فقرة من فقرات أداة(مقياس) الدراسة، وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار(Independent sample T-Test) لمعرفة أثر متغير المرحلة التعليمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام تحليل التباين (One way ANOVA)لمعرفة أثر الخبرة التدريسية، ولمعرفة لصالح من الفروق تم إجراء اختبار شيفيه(Sheffe).

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى تعرف دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة وعلاقته ببعض المتغيرات كما يلي:

- **إجابة السؤال الأول ونصه:** "ما واقع دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على استبانة دور الإدارة المدرسية الفاعلة في زيادة تحصيل الطلبة في محافظة عجلون لكل فقرة من فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة، كما هو مبين في الجدول (2) .

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يهتم بمعرفة حاجات الطلبة ويعمل على تلبيتها	4.93	0.39	1	مرتفعة
7	يركز مع المعلمين على العوامل المتعلقة بتحصيل الطلبة	4.91	0.32	2	مرتفعة
2	يربط بين تحصيل الطلبة و كفاية المعلمين في التدريس	4.90	0.33	3	مرتفعة
14	يحث المعلمين على تيسير تعلم الطلبة	4.48	0.75	4	مرتفعة
9	يشجع الطلبة المتفوقين بحوافز مادية ومعنوية	4.41	0.76	5	مرتفعة
11	ينمي شعور المعلمين بالاهتمام بمستوى الطلبة	4.36	0.85	6	مرتفعة
8	يساعد المعلمين في توظيف خطط علاجية هادفة	4.35	0.95	7	مرتفعة
19	يشرف على تحليل الاختبارات وتحديد نقاط الضعف	4.33	0.94	8	مرتفعة
20	يحث المعلمين على عمل اختبارات تشخيصية	4.28	0.84	9	مرتفعة
21	يزود الطلبة المتميزين بنماذج اختبارات محلية ودولية	4.25	0.85	10	مرتفعة
15	يشجع على تفعيل المختبرات العلمية	4.23	0.92	11	مرتفعة
18	يناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية	4.20	1.01	12	مرتفعة
10	يجري مقابلات مع المعلمين للبحث عن أسباب تدني تحصيل الطلبة	4.20	1.12	13	مرتفعة
6	يقوم بعمل زيارات مستمرة ومتابعة الحصص الصفية	4.15	1.07	14	مرتفعة
17	يجتمع مع ممثلي التلاميذ بشكل دوري للاطلاع على أهن انشغالاتهم الدراسية	4.12	1.09	15	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	يتابع غياب وحضور الطلاب من خلال سجلات خاصة	3.63	1.22	16	متوسطة
5	تحديد احتياجات التلاميذ في المدرسة	3.28	1.41	17	متوسطة
23	يضع خططا لمتابعة ما تم تدريسه من المنهج	3.27	1.34	18	متوسطة
13	يوفر المدير مصادر التعلم والتعليم ذات الجودة	3.05	1.44	19	متوسطة
24	يزود المكتبة بالكتب والمجلات الدورية لكافة الفروع العلمية	3.01	1.46	20	متوسطة
16	يشارك المدير أولياء الأمور في تطوير النفسية للطلبة	2.83	1.22	21	متوسطة
25	يشرف المدير على غرف مصادر التعلم باستمرار	2.71	1.54	22	متوسطة
12	يهتم المدير بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	2.52	1.23	23	متوسطة
22	يتجنب الأسلوب السلطوي مع الطلبة	2.47	1.46	24	متوسطة
	دور الإدارة المدرسية ككل	3.92	0.54		مرتفعة

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المقياس بلغ (3.92)، أي أن دور الإدارة المدرسية الفاعلة في تحسين تحصيل الطلبة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وقد تراوح مستوى الفقرات بين: (2.47-4.93) درجة حيث حصلت (15) عبارة على درجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (4.12-4.93) كان أعلاها للعبارة (1) والتي تنص على: " يهتم بمعرفة حاجات الطلبة ويعمل على تلبيتها "، بينما كان أدناها للعبارة رقم (17) والتي تنص على: "يجتمع مع ممثلي التلاميذ بشكل دوري للاطلاع على أهم انشغالاتهم الدراسية "، كما يظهر من الجدول أن هناك (9) عبارات قد حصلت على درجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (2.47-3.63) كان أعلاها للعبارة رقم (4) ونصها: " يتابع غياب وحضور الطلاب من خلال سجلات خاصة"، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (22) ونصها: "يتجنب الأسلوب السلطوي مع الطلبة"، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.92) بدرجة ممارسة مرتفعة مما يدل على أن دور الإدارة المدرسية الفاعلة في تحسين تحصيل الطلبة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة يعزو الباحث هذه النتيجة إلى نظرة المعلمين لمدير المدرسة أنه شخص يتابع سير العملية التربوية في الميدان، ويفعل الأنشطة المدرسية، ويشرف على فاعلية استخدام المرافق المدرسية، ويخطط على نحو واقعي، ويوزع المهام والأعمال على العاملين في المدرسة وفقاً للأنظمة والتعليمات التربوية، وقد تشير هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على نقل الأفكار، والخبرات، والتجارب والتجديدات التربوية إلى العاملين معه، والعمل على ترجمتها إلى خطط إجرائية داخل مدرسته، وهذا الأمر ساعد في تكوين رؤية وفهم مشترك، ولغة واحدة بين مديري المدارس والعاملين معهم حول ضرورة إحداث تغيير وتطوير في أداء مدير المدرسة، والانتقال من الأدوار التقليدية إلى الأدوار التجديدية. وأن معظم مديري المدارس يتقنون دور المدير بصورة جيدة؛ فهم يقومون بعمليات التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، وإدارة شؤون العاملين، وتوظيف التكنولوجيا، أي أنهم يمارسون جميع المهمات، التي تدخل في صلب عملهم الإداري، و يمارسون دور قائد التغيير المنشود بشكل فعال، وربما يعزى ذلك أيضا إلى إيمانهم بمبدأ التشاركية بين الإدارة والأفراد، إذ يحتاج التغيير إلى وجود مشاركة فاعلة بين الناس، الذين يملكون السلطة، والقوة من خلال مواقعهم، وخبراتهم، وعلاقاتهم وبين الناس الذين ينفذون عملية التغيير ذاتها، ومتطلباتها، وذلك من أجل تحويل التغيير من مجرد أقوال ومقترحات إلى أفعال، وممارسات عملية، كما أن العبء الكبير الملقى على عاتق بعض مديري المدارس يتقاسمه مع نتيجة كادر إداري وفني متكامل في المدرسة مثل: المساعد والسكرتير والمرشد التربوي قد يساهم في ممارسة مدير المدرسة لدوره القيادي، تتفق

هذه النتيجة مع دراسة عبد الله(2017) ودراسة العابد(2016) بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الصرايره وأبو حميد (2016) ودراسة يعقوب (2014) ودراسة العمرات (2010) .

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة(أساسي، ثانوي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على الاداة ككل تبعاً لمتغير(المرحلة التعليمية للمدرسة)، والجدول (3) توضح ذلك.

جدول(3): نتائج تطبيق اختبار(Independent Samples T-Test) على الاداة ككل تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة

المرحلة التعليمية للمدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
أساسي	3.64	0.19	-0.98	0.33
ثانوي	3.74	0.46		

يظهر من الجدول رقم (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)بين آراء أفراد العينة حول الاداة الدراسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، حيث بلغت قيمة (T) (-0.98) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام الإدارات المدرسية –من وجهة نظر المعلمين وبغض النظر عن جنس المدرسة- بالمتابعة والتوجيه والتخطيط والإشراف وأن المديرين ينظرون إلى تحصيل الطلبة كهدف رئيس للنظام المدرسي، حيث يرى هؤلاء أن المدارس ذات التحصيل الجيد تكون أكثر فاعلية وأن التركيز على النواحي الأكاديمية، وتحسين أساليب التدريس، والتقويم يؤدي إلى ارتفاع مستوى التحصيل عند الطلبة .

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة(قصيرة، متوسطة، طويلة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)على الاداة ككل تبعاً لمتغير "سنوات الخبرة "، والجدول (4) توضح ذلك.

جدول (4): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
5 سنوات فأقل	3.40	0.22	28.10	0.00
من 6- 10سنوات	3.61	0.18		
أكثر من 10 سنوات	3.99	0.35		

يظهر من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)بين آراء أفراد العينة حول الاداة ككل تبعاً لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (28.10) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، جدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5- اقل من 10سنوات	10 سنوات فأكثر
5 سنوات فأقل	**3.40**		**0.21**	**0.59***
من 6- 10سنوات	**3.61**			**0.38**
أكثر من 10 سنوات	**3.99**			

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05).

يظهر من الجدول (5) أن مصادر الفروق كانت بين سنوات الخبرة (5سنوات فأقل، أكثر من 10سنوات) لصالح سنوات الخبرة (أكثر من 10سنوات) بمتوسط حسابي (3.99)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة (5سنوات فأقل) (3.40). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى رضا المعلمين عن دور المدير في قيادة مدارسهم نحو توظيف ما قامت به وزارة التربية والتعليم من تحسينات على أساليب تقويم أداء الطلبة، حيث قللت الوزارة من الاختبارات الورقية لما لها من آثار سلبية على الطلبة، حيث القلق والتوتر، وأدخلت أساليب أخرى تعتمد على تقييم أداء الطلبة مثل الاستقصاء، والمشاريع، وسلالم التقدير، وغيرها؛ فالمدير الفعال من وجهة نظر هذه الفئة هو الذي يوجه المعلمين لاستخدام أفضل الأساليب والوسائل، ويتابع انتقال أثر التدريب إلى الغرفة الصفية، وربما أن هذه الأساليب لا تلقى ترحيباً أو تقبلاً عند أصحاب الخبرة الطويلة؛ لأنها تتعارض مع ما يحملوه من أفكار حول عمليات تقييم أداء الطلبة وتحصيلهم الدراسي، وتجعلهم أكثر مقاومة له تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الله(20179 والعمرات (2010) .

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح بالآتي:

1- على الإدارة المدرسية أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية، وتطوير الهياكل، والأنظمة، وأساليب العمل، بما يؤمن الإسهام والمشاركة، ويحفز على الإبداع، ويشجع على البحث والتجريب، والمبادأة والتجديد.
2- ضرورة اختيار مديرين من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدارس، ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة، من خلال إجراء المقابلات الشخصية، وعقد الاختبارات، ووضع المديرين المرشحين للعمل الإداري في سنة تجريبية؛ للتأكد من توافر تلك الخصائص لديهم.
3- تطوير آليات إجراء الاختبارات المدرسية ومستوياتها لتتلاءم والتوجهات الحديثة في تقويم أداء الطلبة الذي تعمل الوزارة على تطبيقه في الميدان.
4- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم باستحداث بعض البرامج التدريبية التي من شأنها أن تصقل قدرات المشرفين والمديرين والمعلمين، لتفعيل دور المدرسة للارتقاء بمستوى الفاعلية المدرسية.
5- توفير مشرفين تربويين مقيمين يتبعون للمدرسة، وذلك لزيادة فاعلية العملية الإشرافية مما ينعكس إيجابًا على فاعلية المدرسة.
6- إجراء دراسات لمعرفة تصورات اولياء امور الطلبة وتصورات الطلبة لفاعلية المدرسة الأساسية.
7- إجراء دراسات حول أثر البيئة المحلية والأنشطة الطلابية وعلاقتها بمستويات التحصيل الدراسي للطلاب.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو خطاب، ابراهيم محمد(2008). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية- غزة.
- إسماعيلي، يامنة(2011). أنماط التفكير ومستويات التحصيل الدراسي، الطبعة العربية. دار اليازوزي للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- آل ناجي، محمد عبد الله(2005). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. الرياض: مطابع المدينة.

- البرعمي، سمية وطناش، سلامة(2008). فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان.**مجلة دراسات الجامعة الأردنية** 35(1). 37-56.
- تيشوري، عبد الرحمن(2006). إدارة الأداء وأهدافه ومعاييره . **مجلة الحوار المتمدن**، العدد(1463).
- حسان، حسن والعجمي، محمد(2013). الإدارة التربوية. ط3. دار المسيرة. عمان، الأردن.
- حسين، عبده(2012). القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام الأهلي بمحافظة عدن. **مجلة التواصل**- اليمن. العدد28 . ص 261-319.
- حشايكة، شيرين(2016). دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها. **رسالة ماجستير غير منشورة**. جامعة النجاح الوطنية.
- حلاوة، باسمة(2012). العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي. **مجلة جامعة دمشق** المجلد(289 العدد (4) ص 249-277.
- الخولاني، مروة محمود(2013). الأدوار المعاصرة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة. **مجلة القراءة والمعرفة**، مصر العدد(135). ص298-314.
- الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد والدويك، محمد(2001). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط3. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- دياب، اسماعيل(2000). الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. الإسكندرية.
- دياب، سهيل(2007). تطوير أداة لقياس جودة المدارس وتوظيفها في قياس جودة وتمييز التعليم العام بقطاع غزة. **المؤتمر الدولي الثالث. " الجودة في التعليم: كمدخل للتميز** . الجامعة الإسلامية- غزة.
- رشيد، صالح ومزهر، زينب(2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية. **مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية** العدد(1)، مجلد (8) ص ص 8-27.
- السعود، راتب(2007). الإشراف التربوي. عمان. دار طارق للنشر والتوزيع.
- الصرايرة، خالد وأبو حميد، عاطف (2016). دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في المجتمع المدرسي. **دراسات العلوم التربوية**. المجلد (43) ملحق(4) ص 1484-1501.
- الطويل، هاني(2006). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق . ط2. عمان. دار وائل.
- العابد، ليندا (2016). التعاون بين الإدارة المدرسية والتلميذ وتأثيره على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية. **مذكرة للحصول على شهادة الماجستير**. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- عامر، طارق عبد الرؤوف(2007). الإدارة الإلكترونية- نماذج معاصرة. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عايش، أحمد(2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن.
- عبد الله، فائقة(2017). فاعلية الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية بمدارس ومراكز التربية الخاصة: دراسة ميدانية محلية مدني الكبرى ولاية الجيزة. **بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير**. جامعة الجزيرة.
- عبدو، عبد القادر(2000). إدارة المدرسة الابتدائية . ط3. القاهرة، مكتبة النهضة.
- علام: لاح الدين(2000). القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة. ط1. دار الفكر العربي للطبع والنشر. القاهرة.

- العمرات، محمد(2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**. مجلد(6) عدد(4). ص 349- ص 359.
- فودة، عبد الله جاد(2006). الإدارة الاستراتيجية- المفهوم والعمليات. تاريخ الدخول 15-3-2020 www.mnzoor.blogspot.com
- مصطفى، عبد الحميد(2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. ط1. دار المريخ، السعودية.
- مصطفى، وفاء محمد(2001). أسرار التميز والنجاح: مهارات التمييز. بيروت. دار ابن حزم.
- ياسين، سعد غالب(2006). أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع .عمان، الأردن.
- يعقوب، رقية(2014). مستوى مديري ومديرات مدارس الأساسي بولاية غرب دارفور بتطبيق مهام الوظائف المنوطة بهم. **أطروحة دكتوراه غير منشورة**. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- يونس، موسى(2000). التفوق الإداري الرياض بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Bobbera, R. L. (2013). Developing the Principal's Capacity to Lead Technology Integration within The School: an Action Research Study. **Unpublished Dissertation Doctor of Education**. Capella University.
- Chang, I. H. (2012). The Effect of Principals' Technological Leadership on Teachers' Technological Literacy and Teaching Effectiveness in Taiwanese Elementary. **Educational Technology and Society**, 15(2): 328-340.
- Daresh, Jhon(2001). Plus and Minus of British head teacher reform toward a vision of instructional leadership. www.Eric.edu.com.
- Rex, House(2002). What makes good managers different from others. Dissertation Abstract international.Vol,55 No,5.